

## 第 1 章 市場経済の発生過程      テレビ産業

著者	丸川 知雄
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア 経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) <a href="http://www.ide.go.jp">http://www.ide.go.jp</a>
シリーズタイトル	アジアを見る眼
シリーズ番号	98
雑誌名	市場発生ダイナミクス : 移行期の中国経済
ページ	1-54
発行年	1999
出版者	日本貿易振興会アジア経済研究所
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2344/00017671">http://hdl.handle.net/2344/00017671</a>

# 第1章 市場経済の発生過程——テレビ産業

## 1 計画経済から市場経済への移行

中国とロシア・東欧

——改革の二つの道

一九八〇年代、中国は社会主義国のなかで改革の先陣を切っていた。外国資本に対して大胆に門戸を開放し、農村では集団農業を解体してめざましい成果をあげた。政治的には共産党の一党独裁が相も変わらず続いていたが八六年には学生の民主化要求デモが起きるなど民主化に向けた気運も徐々に高まってきた。

だが、一九八九年の六・四事件（天安門事件）で民主化運動を武力によって鎮圧したことで中国はいっぺんに改革の落第生になってしまった。一方、旧ソ連と東欧ではそれから二年の間に社会主義政権が次々と崩壊し、民主主義と市場経済を標榜する国々に生まれ変

わっていった。ロシアや東欧各国ではアメリカからジェフリー・サックスら最も優秀な経済学者たちを改革の顧問に迎え入れ、九〇〜九一年頃からそれまでの計画経済体制を一気に市場経済に変革する大胆な改革にとりかかった。この改革は、中国のようにゆつくりと計画経済体制を変えていくのではなく、市場経済の基礎が何もないところからいつべんに市場経済の体制を作り出そうとしたところから「ビッグ・バン方式」と呼ばれた。

われわれ俗人は、今まで計画経済に慣れてきた人たちに明日から市場経済をやれと言ってもできるわけないだろうと思ってしまうが、アメリカの理論経済学者たちの間ではビッグ・バン方式を支持する意見が強かった。たしかに経済学とは自由な価格メカニズムこそが最も効率的な資源配分を達成するということを教える学問だから、経済学の理論からすれば自由化をゆつくりやる理由は何もないのだ。

実際、理論的に考えれば自由化をゆつくり行うことには何のメリットもないように思える。計画経済のもとで政府が統制していた価格を、一気に自由化するのではなく、部分的に自由化する場合を考えてみよう。例えば、エネルギー価格は政府が低く抑えたまま消費財の価格だけを自由化するでしょう。そうすると、計画経済のもとではたいいてい消費財が不足しているので、消費財の価格は上昇し、企業は消費財産業が儲かるというので消費財

産業にどんどん投資するだろう。一方、エネルギー価格が低く抑えられているためエネルギーは浪費されてしまいうだろうが、エネルギーを生産しても儲からないので誰もエネルギー産業に投資しようとはしないだろう。こうして消費財が過剰になる一方、エネルギー不足が深刻なものとなる。これはまさしく一九八〇年代後半に中国で起こったことである。つまり、価格の部分的自由化は、市場で何が不足し何が過剰かについて企業に間違ったシグナルを与え、資源配分の非効率性をもたらしてしまうのだ。

また、価格を自由化しても、企業が計画經濟時代のように国有企業ばかりだったら自由化の効果は出ない。国有企業は利潤を増やそうという意欲に乏しいから、価格自由化でモノの値段が上がっても生産を増やそうとはせず、国民は物価高と物不足に苦しむだけだ。だから、国有企業の民営化も急がなくてはならない。

さらに外国為替と貿易も速やかに自由化せねばならない。もし自国通貨が過大評価されたまま価格自由化を行えば、外国からの輸入品が安くなって国内産業を必要以上に駆逐してしまうだろう。

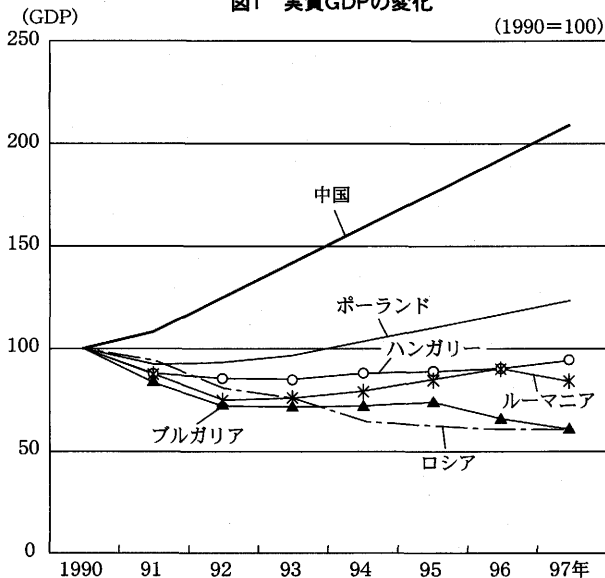
以上のように、經濟学者に言わせれば部分的自由化は資源配分を歪めるだけで何もいいことはない。さらに、部分的自由化は汚職腐敗の温床でもある。一九八〇年代の中国では、

同じモノでも計画価格と市場価格という二つの価格があったが、両者は何倍も違うこともあるので計画価格で買い入れた商品を市場価格で転売すれば濡れ手に粟の大儲けができる。計画価格で買い入れる権利を誰に割り振るかを決めるのは政府の役人だから、みんな役人にごちそうしたり賄賂を贈ってその権利を分けてもらおうとする。結局、不足しているものを政府が統制しているところに汚職腐敗の根元があるのだから、統制をやめてしまえばよいということになる。

### 経済成長の成績

ロシア・東欧がビッグ・バン方式による改革を始めてから八年余りが経過した。その結果はどうだっただろうか。図1は一九九〇年の各国の国内総生産（GDP）を一〇〇として、その後の国内総生産の推移をみたものである。中国とロシア・東欧ははっきりと明暗を分けている。ロシア・東欧はビッグ・バンを行うや否や軒並みマイナス成長になった。その後成長率がプラスになり、九七年の段階で九〇年の国内総生産を実質的に上回った国はポーランド一国のみである。ハンガリー、チェコ、スロバキアの三カ国は最初マイナス成長だったものの、その後穏やかなプラス成長に転じ、なんと九〇年の水準に戻りつつある。とはいえ七年間を経て経済がまったく成長していないのだから、経済成長の実績は同じころバブル崩壊に苦しんでいた日本より悪

図1 実質GDPの変化



(出所) Economist Intelligence Unit, *Country Profile*, 各国・各年版より。

い。一方、ロシアとブルガリアはずっとマイナス成長で、九七年には九〇年の国内総生産の三分の二程度にまで経済規模が縮小してしまった。一方、中国は九〇年以来平均で十一%の経済成長が続き、九七年には国内総生産が実質で九〇年の二倍以上になった。

このグラフを見るかぎり、ビッグ・バン方式の経済自由化に比べて中国のやり方のほうが圧倒的に良好な結果を収めている。アメリカの経済学者たちに師事し、現代経済学

のよい学生であったロシアと東欧が、「経済成長」の試験ではまったくの落第点しかとれなかったのに対して、それほど立派な先生につかなかった中国が「経済成長」の成績は抜群だという皮肉な結果になっている。

もつとも、ビッグ・バン方式を提唱したサックスらに言わせれば、こうした成績の差は改革のやり方の違いによってもたらされたものではなく、改革以前の経済の初期条件の違いによって生じたのだという。中国は改革が始まった時点では人口の七割以上が農業に従事する遅れた農業国であったが、そのためにかえってその後高い成長率を記録しつづけることができた。サックスらは主張する。つまり、中国では農民たちはもともと計画経済からなんらの恩恵も受けていなかった。改革が始まるや否やそれまでの仕事を捨て、より高い収入を求めて出稼ぎをしたり事業を興したりした。こうして農村からの労働力が新しい産業にどんどん流れ込み、また農民が活発に新しい企業を設立したことが、中国の高度成長に大きく貢献したというのだ。

一方、ロシアをみると、一九八五年の段階で労働力の九三％が国営・市営の企業や役所など公営部門に勤めていた。計画経済のもとで公営部門の労働者は、収入こそ少ないものの、生涯食うのに困らない安穩とした生活を送っていた。改革によって労働者たちにはも

っと収入の多い民間企業に転職したり、自分で事業を興すチャンスが与えられたが、公営部門が心地よいのでそうしたチャンスに飛びつく人は少なかった。

だから、中国では公営部門の改革にはとりあえず手をつけずに、まず集団農業を解体して農民の労働移動や自由な経済活動を促すだけで経済成長を達成できたが、ロシア・東欧では同じ手は使えない。ロシア・東欧では公営部門への政府の補助金をカットするなど既得権益層に対する大胆な改革を行わないと現状を変えることができない、とサックスたちは言う。

たしかに中国とロシア・東欧の経済構造は大きく異なっており、公営部門が経済全体に占める比率が高い国の改革は難しい。中国でも国有企業の改革は最も困難であり、いつも第一の課題にあげられながら抜本的な改革は後回しにされてきた。だがそれはそうとしても、中国とロシア・東欧の改革方式の違いは経済成長の実績に本当に無関係なのだろうか。農業国の中国にあっても上海市は工業化と都市化が進んでいて、一九七八年の時点ですでに六一%の労働力が都市の公営部門で働いており、ロシア・東欧に近い経済構造であった。だが上海市の実質経済成長率をみると、七八年から九〇年まで年平均七・五%、九〇年から九七年まで年平均十三%で、やはりロシア・東欧のいずれの国よりもはるかに成



績はよいのである（ちなみに上海は市といっても一三〇〇万の人口があり、ハンガリー、ブルガリアなどより人口が多いので、これらの国々と比較される資格はある）。だから、ロシア・東欧経済の惨澹たるありさまは単に経済構造の初期条件が不利だったからだとは言いきれず、やはりビッグ・バン方式という改革のやり方にも問題があったと言わざるをえない。

### 制度の重要性

ビッグ・バン方式の何が問題だったのだろうか。私は、自由な価格メカニズム、自由貿易、自由な企業さえあれば市場経済はうまく機能するはずだというビッグ・バン方式の根底にある考え方が間違っていたのだと思う。たしかに経済学の教科書をひもとけば自由な価格メカニズムと自由貿易が最適な資源分配を実現すると書いてある。だが、実際の市場経済は法律制度、自主的なルール、人々の慣習、企業間や個人間の長期的な関係など、フォーメアル インフォーメアル公式・非公式の制度によって支えられている。純粹な経済理論では、人々は何にも拘束されず自分の効用を最大化するために自由に振る舞うという前提だが、現実には個人や企業は暗黙の制度や慣習、長期的関係にかなり拘束されており、それがかえって市場をうまく機能させているようにも思える。

つまり、「今まで計画経済に慣れてきた人たちに明日から市場経済をやれと言ってもできるわけではない」という通俗的な見方は案外重要なポイントを突いているのだと思う。中国

は改革に時間をかけたことで公式・非公式の制度が形成されてくる時間を稼ぐことができたのである。一方、ロシア・東欧は經濟學の教科書どおりやれば市場經濟ができると錯覚し、公式・非公式フォーマル インフォーマルの制度を形成するには時間がかかるといふ問題を輕視したのだ。

ただ法律などの公式的制度はともかく、非公式インフォーマルな制度といわれても、読者にはまだ雲をつかむような話かもしれない。だから、これからそうしたインフォーマルな制度が作られた現場に降りていって、どんな制度がどのように作られたのかを一緒にみていこう。

また、中国のゆっくりとした改革は結果的にはロシア・東欧の「ビッグ・バン方式」よりも良い成績を収めたので、これを「漸進主義ぜんしんしぎ」と呼び、ロシア・東欧とは異なる改革戰略だと主張する論者もいるが、はたして中国の改革は「漸進主義」というほど意図的で戰略的なものだったのだろうか。この問題についても具体例から答えを探ろう。本章では事例として中国のテレビ産業を取り上げる。

## 2 中国テレビ産業における市場経済移行

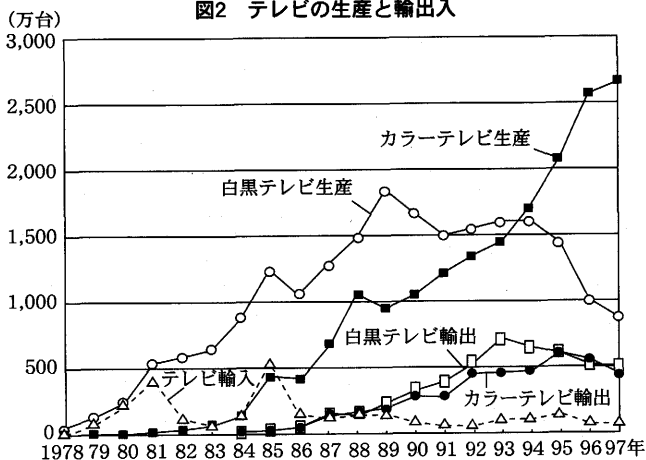
### 中国のテレビ産業

テレビをはじめとする家電産業が成長したことは、中国の改革の成功を象徴するものである。一九七八年の段階では、中国の家庭には家電製品らしきものはほとんど何もなく、都市部における白黒テレビの普及率は九%、冷蔵庫や洗濯機にいたっては八一年の時点でもそれぞれ〇・二%、六%の普及率にすぎなかった。だが、九七年には都市部では一〇〇%の家庭にカラーテレビが普及し、洗濯機と冷蔵庫の普及率はそれぞれ八九%と七三%に達した。家のなかに家電製品が何もない状態から何でも揃っている状態になったことは、中国の市民に改革による変化を最も実感させる現象であろう。普及した家電製品の多くは中国国内で生産されたものである。中国のテレビ生産台数は七八年の五二万台から九七年の三五一四万台へ六六倍になり、生産台数では今や世界一のテレビ生産国に躍り出た。中国産テレビの品質も長足の進歩を遂げており、九七年には九〇〇万台のテレビを海外に輸出できるようになった(図2)。八〇年代から

九〇年代にかけてテレビを中心とする電子産業は中国の各産業のなかで飛び抜けて急速に成長している。改革以降の中国のめざましい経済成長の主な牽引車の一つがテレビ産業だったと言っても過言ではない。

中国のテレビメーカー約九〇社のうち重要な企業は国有企業かもしれないが、外資資本との合弁企業で、農民が興した企業（いわゆる「郷鎮企業」<sup>郷鎮企業</sup>）は存在しない。サックスらは、中国の急成長は郷鎮企業の成長や農業から工業への労働移動が主な原因で、都市部の改革はそれほどうまくいっていないと主張していたが、テレビ産業の急成長をもた

図2 テレビの生産と輸出入



(出所) 国家統計局編『中国統計年鑑』各年版/China Customs Statistics, Customs General Administration, 各年版。

らした主役は都市部の国有企業であった。これを見るかぎり、中国では国有企業も改革によってかなり活性化し、経済成長に貢献したことがわかる。

### テレビ産業の誕生

中国でテレビが初めて製造されたのは一九五八年のことであったが、当時中国政府はテレビを大量生産して大衆に普及させようとは考えなかった。人々の生活はまだ貧しくてとても家電製品を買い揃えるような水準ではなかったし、政策のうえでは生活の向上よりも、国防力の増強と重工業の生産能力拡大に重きがおかれていたのである。六〇年に中国が旧ソ連との同盟関係から訣別して国際的孤立の道を歩みはじめてからこうした傾向はますます強くなった。六〇年代末に旧ソ連との関係が一触即発の状態まで緊張してくると、中国は戦争準備を急ぎ、七〇年には大胆な地方分権化を実施した。中央政府の各省庁に所属していた国有企業の多くが地方政府の管理下に移され、地方政府の財政や投資に関する権限が大幅に拡大されたのである。地方分権によって、各地方が軍事産業や重工業など一通りの産業を取り揃えておくよう促し、そうすることで核攻撃などで中国の一部地域が大きなダメージを蒙っても残りの地方が独力で戦争を続けられるようにしようとのねらいがあった。

当時強い権力を握っていた林彪<sup>りんびょう</sup>中国共産党副主席は、軍事力を強めるためには電子技

術こそが鍵だと考え、電子産業への投資拡大を主張した。分権化によって大きな権限を得た地方政府はこれに応えトランジスタなどの電子部品を作る工場をたくさん建設した。だが地方の小さな工場でトランジスタを作っても、軍備近代化に役に立つはずがなく、結局使い道のない電子部品が国中に溢れかえる結果となった。

その後一九七二年のニクソン大統領訪中を機にアメリカとの関係が改善されたことで中国をめぐる国際環境は以前ほど厳しいものではなくなり、中国の指導者たちは積み残してきた国民の生活水準向上という課題に取り組みはじめた。そこで、増えすぎた電子部品の工場を生かして民生用のラジオやテレビを生産させようということになった。こうして地方政府の管理下にあった二〇社近くの国有企業がテレビの生産を開始した。

さらに中央政府直属の電子メーカーも一九七〇年代末頃からテレビの生産を始めた。これらはもともと軍需向けの電子製品、例えば軍用無線機、航空レーダーなどの生産を専門とする企業だったが、七〇年代末から軍隊が縮小されたため装備品需要が減り、テレビを生産することで余った生産能力をなんとか活用しようとしはじめたのである。

こうして電子部品の生産から転換してきた地方政府所属の国有企業と、軍需電子製品から転換してきた中央政府直属の企業とが一九七〇年代末頃までにテレビの生産を始め、中

国のテレビ産業は初期の頃から多数のメーカーがひしめき合う状態となった。

ところで、中国では省とか市などの地方政府が管理する企業でもすべて国有企業と呼んでいる。もともと地方政府所有の資産という概念は中国には存在せず、地方政府はあくまで国に代わって国有資産を管理しているという建て前なのである。したがって、例えば市政府がもっている土地もすべて国有地と呼ばれる。しかし、国有企業といっても地方政府が管理している場合には地方政府の命令をいちばん良く聞き、中央政府の言うことには従わないこともある。地方政府の管理下の企業がどの産業にもたくさんあるのが中国の特徴で、そのため国有企業の間でも中央政府の政策がなかなか徹底しない。ただ、これは反面で市場経済への転換を進めるうえでは有利な条件であった。いうまでもなく市場経済において最も大事なことは競争が存在することである。旧ソ連では多くの産業が一社独占の状態だったので、市場経済に転換するときにはまず独占企業を解体する必要があったが、中国では最初からそんな独占企業はどの産業にも存在せず、きわめて「競争的」な業界構造になっていたのである。

## カラーテレビ 生産の計画

一九七八年末から中国は改革・開放政策を開始し、一部の国有企業でも経営自主権を拡大する試みが行われた。ただ、当時は經濟を自由化するという明確な方針があったわけではなかった。政府の各省庁ではむしろ七六年まで十年間続いた「文化大革命」によって政府機構がガタガタに破壊され計画的な經濟運営ができなかったため、これからは計画經濟をきちんとやろうという氣運も強かったのである。テレビ産業を管轄する電子工業省<sup>①</sup>もその例外ではなかった。

電子工業省はテレビ産業の構造を調整して産業全体の効率を上げたいと考えていた。なにしろ一九七八年の時点で中国のテレビメーカーの数は六三社にも達しており、一社当たりの年間の平均生産台数は一万台以下にすぎなかった。しかも各地方が完成品の組立から部品生産まで手がけており、分業が未発達だった。本来、テレビの生産は生産ラインを組んで流れ作業を行うことで生産効率が大きく上がるものである。普通一年に十五万台以上は作らないと生産ラインの体をなさない。また部品も日本では専門の工場で億単位で生産されることも珍しくない。地方ごとに部品まで作っていて、しかも完成品の生産台数が一社当たり年一万台以下というのは生産効率は悪いし、製品の品質も安定しない。

そこで電子工業省は六三社あるテレビメーカーのうち一部だけを完成品組立メーカーと



して残り、残りは部品生産に転換させて、全国規模の分業を形成しようと計画した。そして専門化した各メーカーに外国から技術を導入することで、中国のテレビ産業の生産効率を大きく引き上げようと考えたのである。だが、この計画を実現するのはとても困難だった。どのメーカーも完成品の組立をやりたがったからである。完成品を作ったほうが利益が大きいし、それに中国人は古来より「鶏口となると牛後となるなかれ」と教えられてきた民族である。電子工業省の計画は地方政府と企業からの抵抗を受け、白黒テレビにいてはほとんど実現できなかった。

ただ、カラーテレビについては電子工業省の計画を実現できる可能性があった。当時カラーテレビの国内生産はほとんどゼロで、これから外国（特に日本）の生産ラインを導入して国産化しようという段階だったので、生産ラインの輸入を電子工業省がコントロールすることで、各企業の投資を計画的に調整できる可能性が残されていたのである。

電子工業省は北京<sup>ペキン</sup>、天津<sup>てんしん</sup>、上海<sup>しゃんはい</sup>のテレビメーカーをカラーテレビの生産拠点に指定し、この三社にのみ日本からの生産ラインの導入を許可した。カラーテレビの重要な部品といえばブラウン管であるが、ブラウン管については日立と旭硝子から設備を購入して陝西省<sup>せんせい</sup>に年産九六万本の工場を新設し、この工場から全国にブラウン管を供給することにした。

またカラーテレビの他の重要部品であるチューナーとフライバック・トランスについてはそれぞれ遼寧省<sup>りょうねい</sup>の企業、江蘇省<sup>こうそ</sup>と北京の企業を生産拠点と定め、日本などから技術導入を行った。

この計画どおりにいけば、カラーテレビは白黒テレビとは違って全国範囲での分業により近代的な大規模生産を行い、重要部品も国産化できるはずであった。しかし、実際には電子工業省の思ったようにはことは運ばなかった。

地方政府やその管理下にあるテレビメーカーは、一九七八年以降の白黒テレビへの需要急増を体験して、すぐにカラーテレビの時代が中国にも来ると確信していた。折しも八〇年から地方分権が行われ、地方政府はかなりの規模の資金を自由に投資することができるようになった。外国からの設備や技術の輸入に対する規制は強かったが、それも八四年頃にはかなり緩和された。八〇年代初めに中国は貿易赤字を解消するために輸入を厳しく絞り込んだのだが、その結果貿易黒字が続くと、中国政府内でインフレを心配する声が強まってきた。つまり、貿易黒字によって余った外貨を政府が買い取りつづけるとその分国内通貨（人民元）が市中に放出され、通貨が過剰になるのではないかというのである。そこでもっと外貨を使おうということになり、八四年から設備や技術の輸入に関する地方政府

の権限が拡大されたのである。拡大された権限を使って地方政府は八四〇八五年に一斉にカラーテレビの生産ラインを輸入し、地元の白黒テレビメーカーに導入した。その生産能力は合計で年産一七〇〇万台分にも達した。カラーテレビメーカーを三社に絞るはずだったのが八六年には七五社にも増えてしまった。

カラーテレビの生産ラインは増えたが、ブラウン管の生産能力はそれにまったく対応しておらず、相変わらず陝西省の一社だけだったので、ブラウン管を大量に輸入しないと生産が続けられない状態となった。重要部品を国産化して全国範囲で分業するという電子工業省の立てた計画はものの見事に崩れてしまったのである。

### 白黒テレビの 価格自由化

話を白黒テレビに戻そう。計画経済のもとでは多くのものは配給キップがないと買えないが、白黒テレビも一九八〇年以前はそうした商品の一つであった。配給キップというものは不足しているものとなるべく平等に分配するための一つの手段である。もし価格や取引が自由な状況のもとで物不足が発生すると、物の価格が上がり、貧乏人は買えなくなってしまう。特に穀物などの生活必需品でそういったことが起きると、貧乏人は餓えてしまうだろう。こういう場合に、配給キップを人々に配って、各人が政府が決めた値段で決められた量だけ買えるよう

にすれば、より多くの人に物が行き渡るようにすることができる。計画經濟の世界では配給キップ制をとることが通例だが、資本主義国でも戦争などで極端な物不足が発生したときは配給キップ制が導入されることがある。

白黒テレビのようにいろいろなメーカーが作っている製品の場合には、配給キップはメーカーごとの売れ行きの差をなくす手段としても活用できる。つまり、配給キップにどのメーカーのどの機種が買えるかまで明記し、生産台数に合わせて印刷して配れば、各社のすべての製品を確実に売ることができる。

しかし配給キップが効力を發揮するのはものが不足しているときだけである。ものが過剰になり、配給キップをもらった人が必ずしもそのものを買に行かなくなると、需給調整手段としての配給キップは機能しなくなる。

実際、一九七九年には白黒テレビの生産と輸入が急増し供給が需要を上回ったため、配給キップ制は機能しなくなり、八〇年には一〇〇万台ものテレビが売れ残ってしまった。そうになると、商店は在庫を減らすために配給キップを持っていない人でも金さえ出してくれば売ってやろうということになる。こうして八〇年には白黒テレビの配給キップは意味がなくなり廃止された。

配給キップ制が廃止されたことで消費者はメーカーや機種を自由に選択できるようになった。当時は品質の良い製品を作れるメーカーは少なかったもので、必然的にそうしたメーカーの製品に人気が集まった。つまり、テレビメーカーの間に初めて市場競争が生まれたのである。だが、電子工業省はむしろ競争を抑え込もうとした。電子工業省はテレビの価格を決定する権限をもっていたので、人気メーカーのテレビの価格を他より高く設定して競争力を削ぐことで、売れないメーカーの製品の販売を促進したのである。

一九八四～八五年になって、白黒テレビへの需要が急拡大した。ところが、テレビの価格は政府が固定しているので、価格は上昇せずその分品不足が深刻になった。こういうときに暗躍するのが闇商人である。本来、テレビメーカーは定められた国有の卸売企業に公定価格でテレビを売らなくてはならないのであるが、闇商人はメーカーにより高い価格を提示したりリベートを贈ったりしてテレビを横流ししてもらい、これを消費者に高く転売したのである。卸売企業が買い取るはずだったテレビをメーカーが横流ししてしまうのだから卸売企業は当然腹を立てる。卸売企業は、八六年に白黒テレビへの需要が急に縮小し需給関係が逆転したときにその仕返しをした。今度は卸売企業のほうが、白黒テレビの売れ行きが悪いという理由で、メーカーとの売買契約の履行を拒否したのである。

一九八六年の売れ残り在庫は二五〇万台にも上った。かくも巨大な在庫を処分するためにメーカーは白黒テレビを公定価格よりも安く売りはじめた。もともと政府が価格を統制するのはものを安く人々に供給することが目的だから、価格が公定価格よりも下がるのを止める理由はない。結局、白黒テレビの値下がりには黙認され、価格が事実上自由化された。

### カラーテレビ の価格自由化

中国の都市部でカラーテレビの本格的普及が始まったのは一九八五年からである。この年、カラーテレビの輸入と国内生産がともに急増して（図2参照）、供給量は九二九万台と前年の三倍以上になり、

これ以降八八年までの四年間は空前のカラーテレビ・ブームとなった。ただ、八五年後半から外貨不足によって輸入が厳しく制限されたためカラーテレビの品不足が深刻になった。品不足になると闇商人が活発化する。カラーテレビは当時まだ配給キップがないと買えなかったが、一九八六年以降はカラーテレビの配給キップが闇で高値で売買されたり、運良く配給キップにありついても、商店に行くとカラーテレビがどこかに転売されていて品がないといったことも起きた。政府は八八年に品不足に陥った地域の需給状況を緩和するために地方政府がある程度の幅で公定価格を上下させるのを許したが、そうすると価格の低い地域から高い地域へのカラーテレビの闇流通が活発化し、品不足が全国に波及した。



西安市の電子部品市場

売るときにリベートを要求したりして利益を確保しようとし、流通の混乱が激化した。

一九八八年に年率二〇%近いインフレが起きると市民は預金の目減りを防ぐために預金を引き出して耐久消費財の購入に走り、カラーテレビの闇値はますます高騰した。八九年一月、ついに政府は闇商人をカラーテレビの流通から締め出すために流通を厳しく統制する方針をとった。すなわち、テレビの卸売りと小売りを政府の指定する国有流通業者のみ

他方、テレビメーカーが卸売企業に製品を売るとき  
の価格は一九八二年以来据  
え置かれたままだった。賃  
金や部品価格は上昇を続け  
たので、正直に公定価格で  
売っていたのではメーカー  
は赤字になってしまう。そ  
こでメーカーも製品を闇商  
人に売ったり、卸売企業に

に限定し、それ以外の業者がテレビを売買することを禁止したのである。価格についても、八八年の措置を撤回し、再び中央政府が価格決定権を独占することとした。さらに市民によるカラーテレビの購入に対して一台当たり九〇〇元（当時のレートで三万三〇〇〇円）の「特別消費税」を課して需要そのものを抑えた。当時十八インチのカラーテレビが一七〇〇元（六万二〇〇〇円）だったから、もともとテレビ自体が高い上にさらにきわめて高い税が課せられたといえる。

この措置が効きすぎて一九八九年五月からテレビがぱったりと売れなくなり、メーカーは今度は売れ行き不振と在庫増大に悩むこととなった。八月には四川省しせんの长虹電子ちやうこうというテレビメーカーがカラーテレビの出荷価格を三五〇元（二万三〇〇〇円）引き下げた。価格が厳しく統制されているなかでこうした抜け駆け的値下げを行ったことに他のメーカーは憤慨し政府に制裁を求めた。しかし、極端に落ち込んだ需要の前では値下げするのが理にかなっている。結局、政府は値下げを追認し、他のメーカーも後を追って値下げした。しかし需要は一向に回復しなかった。政府はカラーテレビ購入に課す税を引き下げて価格を下げようとしたが、そうすると消費者は今後さらに値下がりするだろうと考えてますます買い控えた。一九九一年にはカラーテレビの生産台数が一二〇万台だったのに対し



て四〇〇万台もの売れ残りが出た。メーカーや卸売企業は在庫をさばくためにどんどん値下げし、例えば当時十八インチのカラーテレビの公定価格は特別消費税込みで二二〇〇元だったはずが一二〇〇元まで値下がりした。

政府はそれでも価格統制を撤廃するつもりはなかったが、実質的には統制のしようがなかった。カラーテレビの配給キップもテレビが過剰ななかでは意味がなくなり、自然消滅した。一九八九年に導入されたカラーテレビ購入に対する特別消費税も地方政府がテレビの売れ行きを伸ばすために徴収しないようになり、九二年に正式に廃止されるかなり前から有名無実になっていた。

### 流通ルートの変化

カラーテレビの流通ルートは、一九八九年初めまでの供給不足の時代と、供給過剰で競争が特に激しくなった九一年以降とでは大きく

変化した。八九年までは計画経済のもとで作られた流通システムが機能していた。すなわち、テレビメーカーが作ったテレビは、原則として指定された国有卸売企業に売らねばならず、テレビはそこから全国規模の卸売企業、各省の卸売企業、県や市の卸売企業と三段階を通過して小売店に渡る。「卸売企業」といっても、その実態は配給機構といったほうがより適切である。つまり、市場情報をメーカーに伝達したり、販売促進をしたりという機

能はなく、各地からの発注を取り次いで製品を配送するというのが基本的な機能であった。供給不足のとき、卸売企業はメーカーからのテレビの買い取りに熱心だった。なにしろテレビは必ず売れるし、うまくすれば闇商人に転売して暴利を貪ることもできるかもしれないからだ。一方、メーカーにしてみれば、市場では高い闇値で取引されているテレビをむざむざ安い公定価格で卸売企業に売らねばならないのは不満ではあったが、国有卸売企業に販売することは半ば強制であつたし、また販売したあと何も販売努力をする必要がないのは楽でもあつたので、特に新しい流通ルートを開拓したりはしなかつた。

ところが一九八九年からカラーテレビが供給過剰になると、国有卸売企業はテレビをあまり買い取ってくれなくなつた。卸売企業にとってはテレビは扱っている商品の一つにすぎず、テレビの売れ行きが鈍れば扱いをやめるだけの話であつた。だが、テレビメーカーとしては、流通業者の販売努力が足りないからテレビが売れないのであつて、市場を開拓すれば需要はまだあるはずだと考えた。そこで、テレビメーカーは卸売業者に頼らず自力で流通体系を築こうと試行錯誤を始めた。

こうして一九九〇年代には大手テレビメーカーはみな自前の流通システムをもつようになった。テレビメーカーの流通体系には概ね二つの類型がある。一つはかつての卸売りを

何段階かスキップして各地の卸売企業のなかから良いところを選んで特約関係を結び、メーカー↓各地の卸売企業↓小売店、という三段階をとるケースである。第二は、卸売企業をまったく通さずメーカーが各地に営業所を設けてそこから小売店に直接販売するケースである。最近では後者のような流通体系を作ったメーカーのほうが市場シェアを拡大しているようだ。

卸売企業をスキップして、メーカーが営業所を通じて直接小売店に製品を販売する事例はテレビに限らず、冷蔵庫など家電製品、運動靴、自動車などでみられる。スキップされた国有卸売企業では仕事がなくなってしまう、倒産する企業も出ている。

供給不足の時代には、メーカーは指定された卸売企業にテレビを売ってしまえば終わりだったから、社内には専門の販売部門がないことも多く、販売に割く人数も少なかった。そもそも、テレビがいったんメーカーの手を離れてしまうと、それがどこでどのような価格で売られるかをメーカーはまったくコントロールできなかったのである。

だが、カラーテレビが供給過剰に転じた一九九〇年代以降は各メーカーとも販売部門を設け、多くの従業員をそこに配置した。メーカーでは営業のスペシャリストを高給で遇している。浙江省<sup>せうしやう</sup>杭州市<sup>こうしやう</sup>市のテレビメーカーで聞いた話では、優秀な販売員は社長の二〜三

倍もの報酬を受け取るという。国有企業のトップ経営者の給料が政府によって抑制されていることにも問題があるのだが、企業が今マーケティングをいかに重視しているかがわかるだろう。

テレビメーカーは今では自前の流通体系をもっており、流通する地域や末端小売価格もコントロールしている。そうすることで戦略的なマーケティング活動を展開することができようになった。また、メーカーが各地にサービスステーションを置いて、故障の修理などアフターサービスに力を注ぐようになったのも一九九〇年代になってからである。

テレビ生産に  
おける計画統制  
計画經濟においては、企業の投資、生産、価格と販売がすべて政府  
によって統制されているが、市場經濟に移行するということは、こ  
れらがすべて自由化されるということである。中国のテレビ産業を

みると、一九八〇年代前半の時点で、投資についてはすでに電子工業省がコントロールしようとしてもできない状態で、電子工業省からみればすでに自由化されたも同然であった（もともと、八〇年代の間は企業が投資を自由に決めていたのではなく、地方政府がかなり大きな影響力をふるっていたので、投資が本当の意味で自由化されていたとは言いがたい）。価格と販売については今まで見てきたとおり、白黒テレビについては八六年に、カラーテレビに

つては九一年に自由化された。一方、各メーカーの生産量はカラーテレビ、白黒テレビともに九一〜九二年頃まで政府による統制が続いたのである。

電子工業省は各メーカーの投資をコントロールできないのになぜ生産量はコントロールできるのか読者は不思議に思うかもしれない。電子工業省が各メーカーの生産量をコントロールできた秘密は、テレビの生産に欠かせないブラウン管の供給不足にあった。

一九九〇年代初頭までブラウン管は白黒用、カラー用ともに常に不足の状態にあった。

特にカラーについては八九年まではメーカーが陝西省の一家社しかなく、この工場の生産能力は年一八〇万本なのに対して、カラーテレビの生産台数は八八年に一〇〇〇万台以上にも達したから、日本、韓国などから毎年大量のブラウン管が輸入された。陝西省のメーカーは電子工業省直属の企業であつたし、輸入も当時は政府の許可がなければできなかった。電子工業省は各テレビメーカーに対するブラウン管の供給をコントロールできたのである。ブラウン管がなければテレビの生産はできないから、電子工業省はブラウン管の配分を通じて各テレビメーカーのテレビ生産台数をコントロールできた。

電子工業省は毎年二回、全国のテレビメーカーとブラウン管メーカーを一堂に集めてどのブラウン管メーカーからどのテレビメーカーに何本ブラウン管を売るかを決定していた。

この會議でブラウン管の配分量が決められてしまうと、テレビメーカーが計画以上に生産量を拡大したいと思つてもどうしようもない。リスクを冒してブラウン管を密輸することでもできないが、そうすると生産コストが高くなってしまう。

電子工業省はブラウン管の配分という権力を、メーカーの乱立が著しいカラーテレビ業界の再編に役立てようとした。一九八四～八五年に地方政府による生産ライン導入ラッシュによつてメーカー数が急増した後、八五年に電子工業省は五八社をカラーテレビ指定メーカーに指定し、それ以外の企業にはブラウン管を配分しないことで業界から締め出そうとしたのである。八〇年代初めに電子工業省がカラーテレビメーカーを三社に絞ろうとしていたことから比べれば指定メーカー五八社というのはかなり多い。おそらく電子工業省としては本当はもっとメーカー数を絞りたかつたはずであるが、それには政治的な困難があつた。当時カラーテレビ生産は利幅が非常に大きく地方政府にとっては有力な財源だったので、もし電子工業省が地方政府傘下のメーカーを指定メーカーから外すようなことがあれば地方政府は黙つていなかつたからである。

結局、電子工業省は、貴州<sup>きしゅう</sup>省や新疆<sup>しんきやう</sup>ウイグル自治区などカラーテレビの市場規模が小さいような地方に対しても、最低一社を指定メーカーに選定せざるを得なかつた。そうす

るとバランスをとるために上海市などの大市場では何社も指定メーカーにしなくてはならなくなり、結局五八社も指定する羽目になったのである。

電子工業省は五八社のすべてにブラウン管を配分しなければならないので、有力メーカーの生産拡大を制限し、弱小メーカーにもある程度の市場シェアを保証するような配分を行わざるをえない。結局、指定メーカー制はテレビメーカーを絞り込むよりも弱小メーカーを生きながらえさせるのに貢献したのである。

### テレビ生産の自由化

白黒テレビについても、カラーテレビと同じように電子工業省がブラウン管を配分していた。白黒用ブラウン管の場合は、一九八四年前後に多数の工場が新設されて生産量が大きく伸び、八六年には白黒テレビの生産台数一〇四四万台に対してブラウン管の生産は八六五万本と、国内の必要量の八割方は満足できるところまでいった。この年白黒ブラウン管がだぶつき気味となり価格が自由化された。だが、その後白黒テレビの売れ行きが回復したため、ブラウン管は再び不足になり、政府による配分が続けられた。

ところが一九八九年以降白黒テレビへの需要は落ち込み、九〇年にはブラウン管の生産が初めて白黒テレビ本体の生産を上回った。ブラウン管の供給過剰がおき、電子工業省が

配分計画を決めても、テレビメーカーが配分計画の一部しか買い取らないことが多くなった。ブラウン管メーカーでは政府の配分計画を信じてブラウン管を作っていたのでは在庫が貯まってしまうので、テレビメーカーとの直接契約を重視するようになった。こうして政府の配分計画は無意味となり、九一年にはついに政府による配分が中止された。

ある国有白黒ブラウン管メーカーの経営者はこう述懐する。「かつてブラウン管が供給不足で計画配分が行われていた頃は、わが社は殿様気分でした。顧客との関係を軽視し、契約もきちんと守らず、多くの顧客を怒らせてしまいました。一九九一年にわが社は突然市場經濟の大海に投げ出されました。それまでの顧客からは見捨てられ、最悪の業績を記録してしまったのです。販売量を回復するには値下げという手段に訴えるしかありませんでした。八七〇八八年頃、三五〇元だった十七インチのブラウン管は、九一年には一一五元にまで落ち込み、三五〇元出せば白黒テレビ本体が買えるようになってしまいました。わが社はいま『お客様は神様』と考え方を切り替えてなんとか市場經濟に適應しようとしているところです。」

これらの言葉は私たちにいくつかのことを教えてくれる。第一に、市場經濟に移行すればすぐに安定した需給均衡の世界が現出するというわけではないことである。計画經濟に



慣れた企業は市場経済におけるふるまい方を一から学び直さねばならず、学習過程には時間がかかる。第二に、現実の市場経済においては単に目前の利益を最大化するように行動したのでは適応できないのであり、顧客との信頼関係を築くことが重要であるということである。こうした顧客との信頼関係は市場経済を支えるインフォーマルな制度の一つであるといえよう。

カラーテレビの場合、一九八八年まではブラウン管メーカーが一家独裁しかなく供給量は大幅に不足していた。だが、八〇年代後半から政府がカラーブラウン管の国産化をめざして外国企業の投資を呼びこんだ結果、八九年から九一年までにブラウン管メーカーの数は七社増え、生産量が大幅に拡大した。九一年にはカラーテレビの売上げ不振からブラウン管への需要が減退したため、十八インチのブラウン管については取引が事実上自由になった。カラーテレビについても白黒テレビと同じく、生産に対する計画統制を廃止するべきときに来ていたが、電子工業省はむしろブラウン管の配分によって過剰生産に悩むカラーテレビ業界の再編をはかろうとした。

当時、カラーテレビの指定メーカーは一九八五年の五八社から一つ減って五七社になっていたが、電子工業省はこれをABCの三ランクに分け、AとBにランク付けした十数社

にはブラウン管を優先的に配分してより力のあるメーカーに育成しようとした。Cにランク付けされた残る四十数社に対してはブラウン管の配分量を減らし、特に十六社にはまったく配分せず他の産業に転換させようとした。

だが、もはや作れば売れる時代ではなかったため、電子工業省がブラウン管を配分したとしても配分されたテレビメーカーがそのとおりの数のテレビを生産し販売できる保証はなかった。ブラウン管の配分量以下しかテレビを作れない企業が必ず出てきて、そうした企業はブラウン管を転売するだろうから、結局配分計画は無意味となる宿命にある。限られた市場をめぐって各メーカーが競争しているときは、市場のみが各メーカーのシェアを決めるのであって、政府が決めることはできないのだ。

一九九二年には電子工業省が配分を行うかどうか迷っているうちに有力なテレビメーカーである長虹電子と代表的なブラウン管メーカーの彩虹電子の間で勝手に取引を始めてしまい、これに他社も追隨した結果、配分は行われなままとなった。これ以降、大型の二九インチ管以外は取引が自由になった。

### 本格的な競争の時代

価格が自由化され、ブラウン管の配分という競争に対する足かせが外されたことによって、テレビ産業に本格的な競争の時代が訪れた。

の売上高集中度（ハーフィンダール指数）

1992	1993	1994	1995	1996	1997
0.085	0.073	0.086	0.089	0.096	0.103
0.055	0.051				

社，各年版／『中国電子報』のデータより算出。

一九九〇年代初頭には、指定メーカー五七社、非指定メーカー三〇社余りが乱立していたが、九〇年代を通じて厳しい競争が展開され、多くの企業がふるい落とされた。かつては六〇以上の国産ブランドが生産されていたが、現在全国の市場で見かけることのできる国産ブランドは二五程度にまで減った。

もともと、一九九二年以来、日本などの外国有力家電メーカーが次々と合併企業を設立し、国内の他産業からも新しい企業が参入してきたため、テレビ産業における競争は年々激しくなる一方である。しかも外国からの輸入品も安くなった。中国政府はテレビの輸入に対してはずっと高関税と輸入制限をかけてきたものの、密輸が年々激化し、関税や輸入制限はあつてなきがごとしであった。九五～九七年の中国のカラーテレビ密輸入台数はそれぞれ三五〇万台、二〇〇万台、一〇〇万台であったと推計されている。正規の輸入の六～七倍もの台数が密輸入されていたことになる。

新しい企業の参入と密輸品の大量流入の結果、カラーテレビの生産能力過剰が著しくなった。一九九五年の工業センサスによればカラーテレ

表1 テレビ製造業の上位メーカーへ

	1986	1989	1990	1991
上位20社	0.060	0.056	0.057	0.059
上位48社		0.030	0.032	0.035

(出所)『中国電子工業年鑑』北京，電子工業出版

表2 カラーテレビの各ブランド別の市場シェア

(%)

ブランド	メーカー	1993	1994	1996	1997
長虹	長虹電子集团公司	4.2	5.0	20.5	25.0
康佳	康佳集团股份有限公司	13.4	11.0	12.2	15.1
TCL	TCL 集团公司	—	—	6.2	9.5
松下	山東松下映像産業有限公司，輸入	10.7	14.7	13.3	6.7
金星	上海広電(集団)有限公司	4.2	3.7	2.7	4.5
蘇州フィリップス	蘇州飛利浦消費電子有限公司	—	—	—	4.5
創維	深圳創維 RGB 電子公司	—	—	—	4.4
熊猫	熊猫電子集团公司	11.2	11.0	4.6	3.9
厦華	厦門華僑電子有限公司	3.3	—	2.7	3.8
海信	青島海信電器公司	1.9	—	—	3.1
北京	天津通信広播公司	5.4	4.0	7.1	—
ソニー	上海索広有限公司，輸入	—	3.5	5.5	—
東芝	輸入	2.1	—	4.2	—
上位10社の市場占有率		56.5	52.8	79.0	80.5

(出所) 1993, 94年は『中国市場統計年鑑』，96, 97年は『中国電子報』。

ビの生産能力は全中国で四四六八万台もあったが、実際の生産量は二〇五八万台にすぎず、稼働率は四六％でしかなかった。

競争のなかで売上げをどんどん拡大する企業と没落していく企業への二極分化が進んでいる。表1はテレビを製造している企業のなかで、どれだけ上位企業に売上げが集中しているかを指数化したものである。この数値（ハーフィンダール指数）が高いほど集中が進んでいることを意味する。表の上段はテレビ産業の上位二〇社の間での、上位企業への集中度合いをみたものである。

この表をみると、政府が価格と生産を統制していた一九八〇年代後半は集中度がやや下がる傾向があったが、九一〜九二年に自由化されるや集中度は跳ね上がり、その後も上昇しつづけていることがわかる。上位企業への集中が進んでいることは、カラーテレビ売上げの上位一〇社による占有率が上がっていること（表2）でも確かめられる。

成長企業の代表格は長虹電子集団公司（「公司」とは会社という意味）である。長虹電子は一九五八年に設立された国有企業で、七〇年代までは軍用レーダーを生産していたが、八〇年に軍需がゼロになって以降は主にテレビを生産している。この会社はもともと軍需企業だったため、四川省の綿陽（めんよう）という交通がかなり不便な場所にある。長虹電子はこの不



長虹電子が1970年代に初めて製造したテレビ

利な条件を逆手にとって、まず地元四川の市場を固め、さらに低賃金の労働力が豊富なことを生かして、積極的な拡大戦略をとった。

長虹電子はカラーテレビ価格がまだ統制されていた一九八九年に真っ先に禁を破って価格を引き下げたり、九二年には計画配分を待たずにブラウン管メーカーとの直接取引に踏み切るなど、計画経済のくびきを断ち切るのに最も積極的な国有企業だった。市場経済の

到来を見越した先手必勝の戦略が長虹電子の成功の鍵である。九六年にも長虹電子はカラーテレビの値下げ競争を仕掛け、翌年までの激しいシェアの奪い合いを通じて最初は一〇％程度だった市場シェアを九七年には二五％にまで拡大することに成功した（表2）。長虹電子のカラーテレビ生産台数も九五年の二九〇万台から九六年は四八〇万台、九七年は六六七万台と急増している。

他方、元の指定メーカーの多くは競争から脱落していった。一九九〇年代初めの指定メーカー五七社のうち九八年まで独立したメーカーとしてテレビの生産を続けているのを確認できるのは十五社しかない。十八社は国内の他の会社に合併されたり、合弁企業となり、七社は香港や外国企業との合弁企業に転換した。合弁企業といっても事実上の身売りである。また二社は破産した。他に十六社が消息不明であるが、おそらく今はもうテレビの生産はほとんど行っていないだろう。

## 業界の再編

指定メーカーの多くが脱落する一方で、指定外の企業が伸びてきたり、他の産業から参入してくる企業もある。

その代表例がTCL集団公司である。この会社はもともと電話機メーカーで、テレビ産業に参入したのは一九九三年とごく最近なので、指定メーカーではない。参入といっても最初は香港の会社が広東省惠州かんとう けいしゅうにもつ工場にテレビを作ってもらって、それに自社のブランドをつけて売るだけだった。自社の工場で生産するようになったのは、深圳しんせんにある香港資本のテレビ工場を買収した九六年からである。

ところで、ある会社が他社のブランドの製品を生産することをOEM (Original Equipment Manufacturing の略) という。日本やアメリカの企業が最近発売するパソコンの多く

が台灣の企業によるOEMであることはよく知られている。OEMとは、市場で名の通ったブランドと流通ルートをもっている会社が、その力を生かして新しい分野の製品にすばやく進出しようとするときに用いる手段である。TCL公司是電話機の生産である程度のブランド力と流通ルートを築き、それを利用してテレビに参入した。冷蔵庫・エアコンで有名な海爾集團ハイアルも一九九七年にOEMによってテレビに参入している。OEMの登場は、ブランドと流通ルートが競争の決め手となる時代が中国にも到来したことをよく示している。

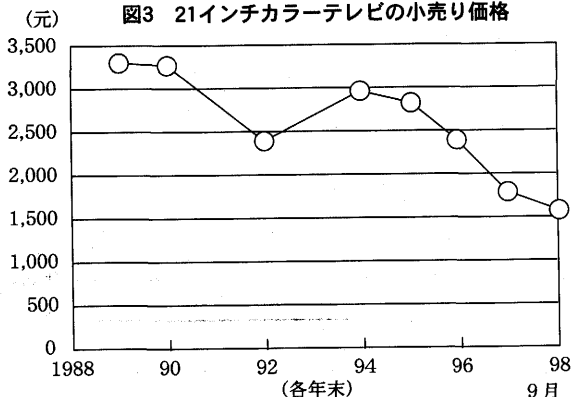
もつともTCL公司が急に大きな市場シェアを取り得た(表2参照)のは、ブランドと流通ルート以外にも秘密があるようだ。TCL公司が当初OEMを委託した相手の工場は、一〇〇%輸出向けのテレビを作る工場であった。この工場をもつ香港の会社は、香港にアジア各国から部品を集めてきて、それを香港に近い惠州の工場に持ち込み、安価で豊富な中国の労働力を利用してテレビを組み立てて第三国に輸出するというビジネスを行っていた。このように製品を全部輸出する工場に対しては、中国政府は生産に必要な部品や設備の輸入にかかる関税を免除している。こういう工場に中国国内への製品販売を許してしまうと、テレビが関税ゼロで輸入されるようなもので、中国政府は国内販売を許可して



いなかった。そこでTCL公司是、カラーテレビの国内販売権をもっていたブラウン管メーカーの彩虹電子集団公司を呼び込み、これとOEM委託先の香港の会社と三者で形だけの合弁企業を作り、OEM生産してもらったテレビをこの合弁会社を通じて国内に販売することにしたのである。アジア各国の安くて性能のよい部品を節税で輸入して組み立てられたTCL公司のテレビに価格競争力がないわけがない。実際、長虹電子の値下げ攻勢に最初に応戦したのがTCL公司だった。

TCL公司以外にも、三、四社広東省南部の企業が一九九〇年代になって突如テレビ産業に参入し、かなりの競争力をみせている。その競争力の秘密は関税を逃れた安い輸入部品を使っ

図3 21インチカラーテレビの小売り価格



(出所) 『中国電子報』など。

ていることにあると私は推測する。

### 競争のゆくえ

一九九六年から始まった値下げ競争はまだやむ気配がない。二一インチのカラーテレビの例で言うところ、値下げ競争の開始以来、小売り価格はすでに四〇%以上下がった(図3)。中国のテレビメーカーは製品技術の面では大きな差別化をはかることができないので、ひたすら価格、広告、アフターサービスを競争の手段としている。それも、一部の企業は輸入部品にかかる関税を脱税することで競争力を高めようとするなど、いささか公平でない土俵の上での競争である。

中国のテレビメーカーの弱点はブラウン管を自社で開発・製造していないことであろう。ブラウン管はテレビの最も重要な部品であるが、中国の有力なテレビメーカーはすべてブラウン管を他の企業から買い入れているので、ブラウン管も含めた製品差別化をはかることができない。いきおい外国企業の開発した製品に追従してそれをより安価に生産することに血道をあげるしかない。

唯一、ブラウン管メーカーの彩虹電子が弱小テレビメーカー二社を一九九五年に垂直統合した例があるものの、彩虹電子のテレビは市場にあまり出回っておらず、製品開発よりもまず製品を消費者に認知してもらわねばならない段階である。

他方、日本などのテレビメーカーはたいいてい関連会社でブラウン管も作っており、ブラウン管の段階から差別化をはかっている。特に、松下電器、三星電子（韓国）、フィリックス（オランダ）の三社はすでにブラウン管とテレビの両方で中国に工場進出しており、中国企業にとって手強い競争相手となろう。中国のメーカーもそろそろ値下げ競争をやめて国際競争に備えて開発力を蓄えるべきときにくている。

中国政府（電子工業省）は、ブラウン管の計画配分を行わなくなつてからはテレビ産業に対するいつさいのコントロール能力を失つた。表3にみるように、業界の上位メーカーのほとんどが国有企業なのに政府がコントロールできないことを不思議に思う読者もいるかもしれないが、テレビメーカーはすべて地方政府管理下の国有企業なので、中央政府のコントロールがきかないのである。大きな企業になると、地方政府もあまりコントロールできないと言われており、民間企業とさして変わらぬものとみて差し支えない。

もつとも、業界をコントロールしようという政府の意欲だけは旺盛だった。一九九四年に電子工業省は「大企業戦略」と称して、长虹電子、熊猫電子、彩虹電子、上海広電などを国際競争力のある大企業に育成するために支援するとした。ただ、電子工業省に具体的な支援手段があるわけでもなく、実際长虹電子以外はその後さほど目立った成長は遂げて

表3 テレビ製造業の上位メーカー

企業名	所在地	売上高(億円)		企業の所有形態
		1996	1997	
长虹電子集团公司	綿陽(四川)	107.4	160.7	元国有。国が支配株主の株式会社。
康佳集团股份有限公司	深圳	60.3	75.8	香港・港華集団との合弁企業。
熊猫電子集团公司	南京	54.5	44.9	元国有。国が支配株主の株式会社。
上海広電(集団)有限公司	上海	51.1	101.0	国有
TCL集团公司	惠州(広東)	45.5	54.1	国有
深圳華強集団有限公司	深圳	44.1	50.1	国有, 子会社に日本・三洋との合弁企業をもつ。
青島海信電器公司	青島	25.1	55.4	国有
天津通信广播公司	天津	23.3	—	元国有, 韓国・三星との合弁企業に転換。
厦門華僑電子有限公司	厦門	15.9	25.5	フイリピン資本との合弁企業
康恵電子実業有限公司	惠州(広東)	13.8	15.4	航天工業総公司傘下の香港航科集団公司の子会社。
西湖電子集団有限公司	杭州	13.4	16.7	国有

(出所) 『中国電子工業年鑑』『中国電子報』など。

いない。また九七年には、有力官庁である国家計画委員会がカラーテレビとブラウン管の生産ラインを新設ないし拡張することを原則的に認めないと通達した。しかし、その傍らで长虹電子は年産八〇〇万台の生産規模をめざしてどんどん生産能力を拡張しており、この通達になんらの効力もないことは明らかである。さらに業界団体による価格カルテルを結ぶ動きが何度もあったが、これも効果がなかった。

政府にできる積極的な措置としては、密輸入取締まりと、テレビとその部品にかかる関税を引き下げることぐらいかもしれない。中国のテレビメーカーはすでに事実上関税ゼロの輸入製品と競争しており、表2でみたようにそれでもかなりの戦果をあげているのだから、関税を思いきって引き下げても国内企業は十分に対抗できる力をもっているはずである。中国でテレビメーカーが乱立してしまったのは、国内市場が関税と輸入制限で保護されてきたこともその一因であり、その反省に立って保護政策をそろそろ見直してもよいころだろう。また、部品の関税も引き下げないと、関税を逃れて部品を輸入しているメーカーをかえって利することになってしまい、公平な土俵での競争が実現しないだろう。

### 3 市場經濟を生み出す「過剩經濟」

中国の改革は「漸進主義」だったか

以上、中国のテレビ産業がどのようにして市場經濟に移行したのかをみてきた。もう一度この章の最初で提起した問題に立ち戻ろう。

すなわち、市場經濟の機能を支えるインフォーマルな制度とは何か、どのようにすればそれが作られるのか、そして中国の改革は「漸進主義」と言えるのかどうか、である。

まず最後の問題から考えてみよう。中国政府に言わせれば、改革がこれまで成功を収めてきたのは、政府が「漸進主義」をとってきたおかげであるという。すなわち、中国政府は、いきなり市場經濟に全面的に移行するのではなく、限られた地域や企業で改革の實驗を行い、その成果をみてそれをさらに広い範圍に広げるという方法をとった。そうすることで改革は間違った方向に進まずにすんだと言うのだ。

しかし、政府が市場經濟に向けて實驗を重ね、戰略的に布石を打ってきたとみるのは、いささか政府を美化しすぎである。たしかに中国政府は数々の改革の實驗をしたし、改革

はゆっくり行われてきた。しかし、中国政府が改革の行き着く先が市場経済だと明確に見定めていたかどうかはかなり疑問である。

この疑問は、テレビ産業において政府（電子工業省）がとってきた政策を振り返るとき、ますます強まる。例えば、一九七八年に改革・開放政策が始まってまもなくのころ、電子工業省がカラーテレビの全国規模での分業計画を作った話を前に述べたが、これはまさに計画経済を強化しようという政策であり、そこには市場経済をめざそうという意図のかけらもみられない。その後も、カラーテレビの指定メーカーを決めたり、メーカーをランク分けして選別したりと、電子工業省はテレビ産業における各メーカーの生産規模や企業間の分業関係をコントロールしようと再三試みており、その発想法はかなり計画経済的だった。

白黒テレビとカラーテレビの価格が自由化された過程を振り返ってみると、いずれの場合も政府が積極的に自由化したのではなく、供給過剰になってメーカーが勝手に値下げするのを政府がやむなく追認したというのが実情である。またテレビ生産の自由化も、供給過剰のなかで、政府のブラウン管配分計画が無視されるようになったため配分を中止したから実現したにすぎない。つまり、テレビ産業においてみるかぎり、政府が企業間の自由

な競争を促進するという積極的な意図をもって規制を自由にしたことはいまだかつてないのだ。政府は市場經濟という目標に向けて改革を進めてきたというよりも、いつも目前の問題の解決に追われてきただけであり、とられた政策の多くは市場經濟化に逆行するようなものであった。

もつとも、中国政府がいつも目前の問題解決をめざす「現実主義」的な姿勢をとりつづけてきたおかげで、ロシア・東欧のように現実から遊離した観念的な市場經濟のビジョンを追い求めて大失敗を演じることは避けられた。中国政府が現実主義的であったために市場經濟の機能を支える公式・非公式の制度を形成する時間を稼ぐことができたのである。

「不足經濟」から  
「過剰經濟」への転換  
中国政府は改革の行き着く先が市場經濟だという明確なビジョンをもっていなかったし、市場經濟に逆行するような政策も繰り返して行ってきた。それにもかかわらず、少なくともテレビ産業に関

しては、市場經濟にうまく移行していった。政府が誘導したのではないとすれば、いったいどこから市場經濟に移行していくダイナミズムが生まれたのだろうか。

テレビにおける価格や生産の自由化の過程を振り返ればわかるように、供給不足の状態から供給過剰になると、政府がいくら統制を維持しようとしても自由化が進む。不足から



過剰に転換すると、後は玉が坂を転がり落ちるように市場経済に向かつていくのだ。

計画経済体制の特徴を、ハンガリーの経済学者コルナイは「不足経済」と描写した。計画経済における生産や流通の効率の悪さ、国営企業の飽くなき投資渴望、低く抑えられた価格、そして物があるうちに買いだめしておこうという企業や家計の行動様式により、計画経済は慢性的なモノ不足の状態におかれている。物が不足しているので、それを平等に分けるために計画経済が必要となる。つまり、計画経済と物不足とは互いに原因となり結果となる関係にあるのだ。

問題はその悪循環からどうやって抜け出すかである。サックスらは、ロシアや東欧の国々における物不足の原因は総需要が総供給を上回っていることにあると診断し、これらの国々にまず需要を抑え、その後一気に価格などを自由化することを提案した。しかし、総需要を抑えるということはマイナス成長を意味する。計画経済から市場経済に移行するなかでは、一部の人々の既得権益を剥ぎ取ることも必要になってくるが、経済全体のパイが縮小した状況で既得権益を奪うことは非常に困難であろう。また、マイナス成長により、市民の改革に対する支持が失われ、改革が政治的に続行不可能になる可能性もある。

中国のとった道は逆で、供給の増加を刺激することだった。中国では改革・開放政策を

始めて間もないころに地方政府への分権が行われ、国有企業への権限移譲も徐々に進められた。コルナイが述べたように、もともと計画經濟下の地方政府や国有企業は飽くなき投資意欲をもっているものだが、分権化によってそうした投資意欲はいつそうかき立てられた。さらに、外資系企業に門戸が開放され、農民による郷鎮企業の設立も奨励された。

投資権限を得て、まずどこに投資するかといえば、比較的小規模の投資でも手取り早く収益を上げられる産業や、計画經濟の歪んだ価格体系のなかで価格が高く設定されていて、大きな利益が得られる産業である。テレビ産業はまさにそうした産業の一つだった。

ただ、歪んだ価格体系のもとで自由に投資が行われると、中国のテレビ産業におけるカラーテレビとブラウン管の例のように、産業構造にアンバランスが發生する。だが、アンバランスの發生は、それを修正する力を同時に生み出すものだ。一九八七〜八八年にブラウン管の著しい不足が起きたとき、ブラウン管の闇取引が活発化し、闇価格が高騰した。これはブラウン管が不足しているという市場のシグナルである。数多くの外国企業がそれに反応してブラウン管工場を中国に建設した結果、ブラウン管の生産量はかえって過剰と言えるほどまでに伸びた。

中国では一九七〇年代から地方政府の管理下にある国有企業がたくさん存在し、中央政

府の政策が徹底しなかったが、そのことはかえって改革・開放後の政府による供給拡大刺激策が効果を上げるうえで有利な条件として働いた。改革以降、テレビ産業など中国のあらゆる消費財産業において中央政府の意図を大きく上回る投資が行われ、供給能力が飛躍的に増えた。中央政府はこの現象を「重複投資」と呼び、なんとかこれを抑え込もうとしてきたが効果はなかった。

しかし、もし重複投資が起らず、政府の計画したとおりになっていれば、中国のテレビ産業はこれほど発展しなかっただろう。中央政府が一九八〇年頃に立てた八〇年代半ばの生産計画ではカラーテレビの年間生産量は全国で五〇万台だったが、実際の販売台数は八四年に二六〇万台に達した。重複投資がなければカラーテレビは著しい品不足になっていただろう。重複投資のおかげで政府の誤った見通しが修正されたのである。

もっとも、中国政府が供給の刺激策ばかり続けていたら、供給は増えても投資需要も際限なく増加していつまでたっても「不足経済」を脱却できなかったろう。だが、投資を拡大しつづけると、いずれ生産財不足が発生してインフレが発生したり流通が混乱したりするので、政府は経済の引締め政策を余儀なくされる。投資が拡大していった挙げく、急に需要が絞られるので、生産過剰の状態になる。中国は改革・開放以来、一九八〇～八一年、

八六年、八九〇九一年と、三回にわたって引締め政策をとったが、テレビ産業において価格や生産の自由化に進展があつたのはまさにこれらの年である。

### インフォーマルな制度の形成

過剰經濟になつたときに自由化が進む。そしてそれと同時にインフォーマルな制度が形成されてきた。テレビ産業の事例に則してインフォーマルな制度をあげるとすると、次のようなものがあげられる。

まず、テレビの流通ルート。計画經濟の時代の卸売企業はスキップされ、メーカーから市場へなるべく短く、市場情報のフィードバックを得られるような流通ルートが形成された。どの卸売企業や小売店が信頼できるパートナーとなりうるのか、卸売企業や小売店との間でどのような代金決済方式をとれば双方のリスクを減らせるのか、という問題には出まわりの答えはなく、試行錯誤を通じてのみ答えが得られる。供給過剰となつたとき、初めて企業はそうした試行錯誤を行うよう駆り立てられるのである。

さらに、企業の内部組織、経営者の発想法や行動様式など企業内の制度も大きく変革される必要がある。計画經濟時代に、企業の経営者が最も頭を悩ませたのは生産財をどう調達するかであった。反面、製品の販売のほうは、指定された卸売企業がみんな買い取ってくれるので、なんの心配もいらなかった。だが、過剰經濟においては製品の販売こそが最

大の問題である。メーカーは計画経済時代にはほとんど必要がなかった販売部門を設け、そこに多くの従業員を配置するようになった。また、アフターサービスや広告など販売促進のために大きなコストを割いている。こうした転換ができなかった企業は競争からふり落とされる。

そして、テレビメーカーと卸売企業・小売店、テレビメーカーとブラウン管メーカーといった企業間の関係も新たに構築しなおさねばならない。計画経済時代には供給する側が上位の関係だったが、過剰経済になると、まさに「お客様が神様」になる。上下関係が逆転するなかで、改めて企業間の信頼関係を築き直さねばならず、こうした信頼関係も市場経済を支えるインフォーマルな制度の一つと言えるだろう。

以上述べたようなインフォーマルな制度は、そう短期間にできるものではない。市場経済を支える制度がうまく機能するようになるにはある程度の時間が必要であり、この点をビッグ・バン方式を提案していた人たちは見過ごしていたのだ。

過剰経済への転換こそが市場経済が生まれる鍵だと今まで述べてきた。今、中国では大多数の産業が供給過剰の状態にあり、その

なかで市場経済の諸制度が急速に形作られている。中国の企業や政府は目下過剰な生産能

力をどうするかに頭を悩ませている。しかし、ある程度の過剰能力は市場經濟のもとではむしろ常態だと言えるのではなからうか。実際日本でも私が物心ついた一九七〇年代以来、過剰生産や過剰生産能力の話は繰り返し聞かされてきたが、物不足となると、工業製品ではせいぜい七三年のトイレット・ペーパー騒動ぐらいしか思い浮かばない。

たしかに經濟学では、需要と供給の均衡こそが市場經濟の本来の姿であり、たとえば一時的な不均衡があるとしても、価格メカニズムがきちんと機能していれば均衡に向かうはずであると教えている。だが、われわれの住む市場經濟の現実には需給均衡の安定した状態とはほど遠いように思われる。需給が均衡した状態では企業の利潤は最大化されているはずなので、企業は現状の生産量で満足していなければおかしいのだが、現実の企業のほとんどは現状に満足などしていないだろう。企業がそうした過剰な意欲と能力をもっているからこそ、消費者に製品を買ってもらうための激しい競争が展開され、市場經濟のダイナミックな進歩が生み出されているのではないだろうか。

注(1) 当時は第四機械工業省という名称だった。その後、他の省庁と合併して機械電子工業省

となったり、再び独立して電子工業省となったりしたのち、一九九八年には郵電省と合併して信息产业省となった。もともと、省庁としてのアイデンティティはずっと保たれていたので、本書では時期にかかわらず電子工業省と呼ぶことにする。